



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **GABRIELA LORENA ARTEAGA BALDEÓN, C.C. 1722379037**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN PARA LA EMPRESA INCINEROX, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2012”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre, 2013

GABRIELA LORENA ARTEAGA BALDEÓN,

C.C. 1722379037

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN PARA LA EMPRESA
INCINEROX, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2012”**

GABRIELA LORENA ARTEAGA BALDEÓN

DIRECTOR: CARLOS PORRAS V.

QUITO, 2013

Resumen

La presente disertación “Desarrollo de un sistema de remuneración para la empresa Incinerox, ubicada en la ciudad de Quito”, se realizó desde octubre del 2012. Motivada por plantear un sistema de determinación salarial para todos los cargos de la empresa. Partiendo de la necesidad de que los empleados se sientan satisfechos con lo que ganan y que exista equidad dentro de la organización, para lo cual es indispensable desarrollar una política salarial que permita tomar decisiones adecuadas al momento de remunerar a los empleados de manera justa e imparcial.

Este proyecto surge de tener en la empresa rangos salariales objetivamente establecidos que aporten a los diferentes subsistemas de recursos humanos así como apoyo para realizar una contratación de personal y establecer parámetros para su retribución.

La información necesaria se obtuvo de la conformación de un Comité el cual desarrolló y determinó los factores y subfactores que se utilizaron, posteriormente se realizó la valoración respectiva de todos los cargos así como la conformación de los grados agrupados de acuerdo a los puntajes obtenidos. Mediante entrevista con el Presidente y Gerente General también se determinó la validez del proceso y el uso de las herramientas así como la autorización para enlazar los sueldos de los profesionales integrantes de cada cargo con el puntaje obtenido de los mismos. Como resultado de este proyecto tenemos el desarrollo de un sistema de remuneración, ejecución de la valoración de cargos y determinación de rangos salariales.

Finalmente se elaboró un Manual de Valoración de Cargos, que sirve como guía para la empresa al momento de definir los sueldos de cada cargo con base a factores establecidos.

Índice de Contenido

Introducción.....	1
1. Marco Teórico.....	4
1.1 Conceptos de remuneración.....	5
1.1.1 Marco Legal ecuatoriano.....	9
1.1.2 Contenido y clase.....	11
1.1.3 Fijación objetiva de salarios.....	13
1.2 Conformación de un sistema salarial.....	14
1.2.1 Paso 1: Manual de Cargos.....	14
1.2.2 Paso 2: Valoración de Cargos.....	17
1.2.2.1 Sistemas o métodos de valoración.....	19
1.2.3 Paso 3: Estudio de Mercado	24
2. Metodología y definición de herramientas.....	27
2.1 Definición de método.....	27
2.1.1 Manual de Cargos.....	28
2.1.2 Comité de Valoración	30
2.1.3 Valoración de los cargos.....	30
2.1.3.1 Definición de factores.....	32
2.1.3.2 Definición de subfactores.....	37
2.2 Aplicación	41
3. Resultados.....	44
3.1 Valoración de Cargos.....	44
3.1.1 Comparativo Salarial.....	47
3.1.2 Rangos salariales.....	50
3.1.3 Análisis de dispersión.....	52
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	59
4.1 Conclusiones.....	59

4.2 Recomendaciones.....	60
4.3 Bibliografía.....	61

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura:

Figura 1. Pasos para definir el Sistema Salarial.....	14
Figura 2. Flujograma de Valoración de Cargos.....	58

Tablas:

Tabla 1. Diferentes sistemas de evaluación de puestos.....	18
Tabla 2. Modelo de la Matriz de Valoración de Cargos.....	43
Tabla 3. Matriz de Valoración de Cargos.....	45
Tabla 4. Matriz de Valoración de Cargos con grados.....	48
Tabla 5. Rangos Salariales.....	51

Gráficos:

Gráfico 1: Análisis de dispersión- Grado A.....	52
Gráfico 2: Análisis de dispersión- Grado B.....	53
Gráfico 3: Análisis de dispersión- Grado C.....	54
Gráfico 4: Análisis de dispersión- Grado D.....	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista.....	63
Anexo 2: Presentación de diapositivas: ¿Qué es la valoración de cargos?	65
Anexo 3: Cronograma de reuniones con el comité de valoración.....	69
Anexo 4: Carta de confirmación del Gerente General de la realización de la capacitación al comité de valoración.....	70
Anexo 5: Matriz final del proceso de Valoración de cargos.....	71
Anexo 6: Manual de Valoración de Cargos.....	77

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan importante para mi vida profesional, por darme la constancia para llevar a cabo este paso tan importante, por los triunfos y momentos difíciles. A mis padres por ser mi pilar fundamental, por acompañarme en mi camino estudiantil y por sus consejos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme durante todo mi camino, por darme fuerzas para superar las dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre por enseñarme a no rendirme, a mi padre por su infinito apoyo, a mis hermanos por ser parte de este momento especial.

Agradezco a la Empresa Incinerox, especialmente a Marco por la oportunidad brindada para realizar este proyecto. A Santiago por su valiosa e incondicional ayuda.

INTRODUCCIÓN

Incinerox es una empresa ecuatoriana que brinda servicios a nivel nacional de manejo y disposición final de residuos peligrosos.

Su actividad principal es la gestión integral de desechos industriales, así como brindar servicios transporte de desechos, bioremediación, inutilización de desechos, disposición final, vertederos industriales y comercialización de absorbentes.

Las oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito en Carcelén, posee dos Plantas una situada en la ciudad de Shushufindi y Pifo y bodegas en las ciudades de Guayaquil y Santa Elena.

Actualmente la empresa cuenta con 36 cargos ocupados por 108 trabajadores a nivel nacional. De acuerdo a la Planeación Estratégica (Incinerox, 2012) la filosofía organizacional de la empresa está conformada por:

Misión: Personalizar las labores cotidianas, lo que permite generar una cadena de valor, afianzando las relaciones con clientes, colaboradores, proveedores, socios y demás personas e instituciones enmarcadas dentro del ámbito.

Además la implementación de un Sistema de Gestión Integral, la reinversión constante del Talento Humano, diversificación de servicios, innovación tecnológica y logística; permitiendo mejorar los índices de competitividad, satisfacción y rendimiento.

Visión: Ser la empresa líder en la búsqueda y desarrollo de soluciones y servicios sustentables, para la gestión integral de desechos.

Ser reconocidos a nivel nacional por accionar con excelencia en responsabilidad social, compromiso, integridad y ética coadyuvando al soporte en el desarrollo e implementación de normas y políticas ambientales.

Valores:

- ✓ Honestidad: responsabilidad en manejo de recursos y bienes propios de la empresa y terceros.
- ✓ Respeto: respetar a la empresa, directivos, jefes, compañeros, visitantes, proveedores, clientes, contratistas y comunidad en general; así como el entorno y ambiente.
- ✓ Trabajo en equipo: colaborar y cooperar con los demás, formar parte del equipo y trabajar juntos para alcanzar metas propuestas.

Justificación

Las empresas cada día se vuelven más competitivas, por lo que tener un sistema de remuneración es desafiante para el área de recursos humanos porque contiene elementos de análisis y un efecto significativo sobre la estrategia de la empresa y la satisfacción de los empleados. Este proyecto plantea un sistema de determinación salarial para todos los cargos de la empresa, lo cual servirá como elemento de motivación para el personal y una herramienta administrativa formal para la Dirección de la empresa.

Este proyecto nace de la necesidad de que los empleados se sientan satisfechos y seguros con la manera en que se les está retribuyendo sobre todo de una manera justa y equitativa.

Otra razón por la que se va a desarrollar el sistema de remuneración es para establecer una política salarial que permita definir lineamientos generales para tomar decisiones adecuadas y sustentadas en cuanto a la remuneración, desarrollando sobre todo políticas de remuneración justas e imparciales. Elementos administrativos adicionales se van a obtener de este planteamiento, como la realización de una valoración de cargos y rangos salariales que permitan la movilidad del empleado con respecto a un plan de mejora profesional sustancial; es decir, ascensos o promociones.

La importancia de realizar este proyecto radica en la necesidad que tiene la empresa de tener rangos salariales objetivamente establecidos, que le permita tener parámetros claros al momento de realizar una contratación de personal y establecer sueldos dentro del presupuesto de la empresa y la competitividad del mercado, o de hacer incrementos salariales a los trabajadores cada año con un sustento técnico.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un Sistema para la fijación y administración de las Remuneraciones en la empresa Incinerox ubicada en la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

1. Definir los fundamentos teóricos que sustentan el desarrollo de un sistema de remuneración.
2. Ejecutar la valoración de cargos, en base al organigrama funcional de la empresa.

3. Desarrollar una propuesta de Política Salarial para Incinerox.
4. Definir rangos y/o niveles salariales que sirvan de base para un sistema de remuneración.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

“Por medio del salario, un patrono puede pagar la presencia física del trabajador, pero la entrega, la dedicación, la sonrisa eso hay que ganárselo día a día” (Puchol, 2003)

Según el autor (Puchol, 2003) “Cada trabajador, tiene también sus propios objetivos: Tener un empleo estable que le proporcione lo necesario para desarrollar una vida confortable para su núcleo familiar, disfrutar de unas relaciones armoniosas en el trabajo, obtener reconocimiento por la labor bien realizada, tener posibilidades de promoción y ascenso y desarrollar un trabajo significativo” (Pág. 223). Considero que se deben alinear los objetivos que tienen los empleados con los objetivos de la empresa, para que exista un sentido de pertenencia y satisfacción por parte de los trabajadores.

El autor (Mondy, 2010) menciona que, “La administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos, porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas estratégicas de la organización”.

El sueldo de un empleado determina su poder adquisitivo. No obstante, en la mayoría de las sociedades, la cantidad de dinero que un individuo gana, también sirve como indicador de poder y prestigio y se relaciona con los sentimientos de valía personal. En otras palabras, la retribución tiene sobre el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico. Por este motivo, una mala gestión del

proceso de asignación de retribuciones podría afectar negativamente a los empleados y, en última instancia, a los resultados de la empresa. (Dessler, 2009, Pág. 375)

En el apartado, diseño de un sistema de retribución, (Dessler, 2009) señala que elaborar una política y un sistema de retribución puede ser un desafío para la organización, porque implica delinear un sistema de remuneración que le permita a la empresa cumplir con su planeación estratégica y que además se adapte a las características propias de la organización y su entorno.

1.1 Conceptos de remuneración:

El autor (Varela, 2006) menciona que “Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y a los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación” (Pág. 282). Dicho esto considero que un empleado recibe mucho más que un salario por su trabajo realizado, ya que la diversidad de compensación que una empresa puede ofrecer va más allá de la retribución; es decir, todo el trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional, el estilo de dirección, el ambiente laboral, las posibilidades de participación, el proyecto de empresa, las retribuciones variables, beneficios sociales, la carrera profesional todo esto hace parte de las compensaciones que una persona puede tener en su lugar de trabajo.

Pretender que las personas se integren y sean fieles a la empresa no es algo que se pueda encomendar sólo al nivel salarial, el aspecto económico no es lo único que puede conseguir retener al personal y fidelizarlo a la empresa ya que no es fácil motivar con dinero. “Nadie

trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente” (Varela, 2006. Pág. 283).

El autor (Mondy, 2010), menciona en su publicación *Administración de Recursos Humanos*: “La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorga a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (Pág. 268). Ante la necesidad de dar explicaciones del por qué una persona gana cierta cantidad de dinero por lo que hace, es importante explicar ante todo al empleado lo que se espera de él, y las funciones para las que ha sido contratado y lo que tiene que hacer para progresar económicamente.

“El coautor (Armstrong) comenta en la obra *Reward Management and Strategic Reward*: Existe una gran cantidad de modelos en el entorno, pero en esencia la retribución total tiene que ver con todas las formas en las cuales se recompensa a las personas cuando se presentan a trabajar lo que incluye salario, prestaciones y otras retribuciones no financieras que se agrupan para formar un todo coherente e integrado. Lo que una compañía da a un empleado se incluye en las “retribuciones totales”, desde la remuneración básica y las prestaciones hasta la cultura y el ambiente de la organización” (Mondy et al., 2010, Pág. 269).

Como se señala en la obra *Administración de Recursos Humanos* (Varela, 2006), la remuneración es una contraprestación a la cual tiene derecho el trabajador por el solo hecho de haber puesto su capacidad de trabajo a disposición del empleador. La remuneración

puede ser compensada por días o meses; y por el resultado, en este caso la remuneración se percibe por la unidad de obra a comisión y premios.

Desde comienzos del siglo XIX ya se evidencia una teoría acerca del salario que es la teoría del valor, definida por *Adam Smith*, (Fonar, 2007), es su blog menciona:

Que la división del trabajo conduce un progreso significativo en la productividad, puesto que cualquier manufactura requiere una gran cantidad de operarios, y si cada uno de estos se encargara de un solo oficio se especializaría en este agilizando el proceso de producción. Por otra parte, dice Smith, el sector agrícola no permite estas subdivisiones, y por este motivo es un sector más atrasado que el industrial. La división del trabajo tiene tres consecuencias: la primera es que el obrero se adiestra en su trabajo; la segunda es que se da un ahorro de tiempo; y la tercera es que la invención de la maquinaria por parte de los mismos artesanos especializados, reduce el tiempo de fabricación (párr. 2).

También señala (Fonar, 2007) que “Smith platea que el trabajo, en el estado primitivo, es lo que determina el valor de un objeto, no obstante, éste puede presentar un incremento según la destreza y el ingenio del artesano, al pago de este trabajo se le denomina salario” (Párr. 3).

Para que los empleados de la empresa sientan que la retribución por su trabajo es justa, debe haber igualdad. Dentro del desarrollo de la imposición objetiva de salarios se establece la teoría de la equidad, las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando su sueldo y los beneficios que reciben, con el de sus compañeros; en la teoría de la equidad definida por *Stacey Adams en 1965* se menciona que: “la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo - recompensa y la razón de esfuerzo - recompensa de

otros en situaciones parecidas” recuperado de (<http://adamssuteoria.blogspot.com/>, 2007) (Párr. 2).

Para el autor (Mondy, 2010): “la teoría de la equidad es aquella teoría de la motivación que afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo como los beneficios que se derivan de éste con las contribuciones y beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como *punto de comparación*” (Pág. 269).

Otra teoría que nos habla acerca de la retribución y la satisfacción de los empleados con esta, es la Teoría de los Dos Factores de Herzberg 1959, que menciona que las personas dentro de la organización están influenciadas por dos factores: los factores motivacionales y los factores higiénicos; este segundo factor está relacionado con la insatisfacción que tiene que ver con el ambiente que les rodea a las personas y las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven día a día. Los principales factores higiénicos son: el tipo de dirección o supervisión que reciben las personas, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, reglamentos y políticas de la empresa, el clima laboral, el salario y los beneficios sociales; es decir que si los trabajadores no perciben un sueldo que vaya acorde con las actividades y esfuerzo que realizan, su motivación se verá afectada lo cual influirá en su desempeño y sería necesario recurrir a premios e incentivos salariales. Herzberg también señala que hay empresas que incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa), recuperado de: (<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>).

1.1.1 Marco Legal Ecuatoriano:

La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria (Código del Trabajo, 2012, Art. 328, Pág. 7).

De acuerdo con el (Código del Trabajo, 2012) “salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado” (Art. 79, Pág. 24) entonces el salario se paga por las jornadas de labor o tareas realizadas y el sueldo por meses sin omitir los días no laborales.

Varela (2006) señala que existen dos tipos de salario, el real y el nominal, el salario real es la cantidad de dinero que percibe el trabajador, el salario nominal está relacionado con el costo de vida, es decir la capacidad de compra de ese dinero. También se habla del salario en dinero y del salario en especie, este segundo se refiere a bonos que puede percibir el empleado por su trabajo, en ocasiones debido a premiaciones o beneficios.

Además del salario real y nominal, (Varela, 2006) menciona que: “también está el salario mínimo, que es la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica” (Pág. 286) es decir que, el salario básico es el fijado desde un principio por el empleador y el sueldo variable es un complemento que puede ser por: antigüedad, producción, ventas, entre otros, y el salario mínimo vital o por su clasificación de acuerdo a la actividad sectorial a la que pertenezca el trabajador, que

consiste en la mínima retribución que debe cobrar el empleado por su jornada de trabajo para asegurar su subsistencia, es decir que ninguna persona podrá recibir un valor por debajo del señalado de acuerdo a lo establecido por el CONADES.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la ley.

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código” (Código del Trabajo, 2012, Art.81, Pág. 24)

De acuerdo con el *Código de Trabajo*, cada año todos los trabajadores bajo relación de dependencia reciben dos bonos adicionales como parte de sus ingresos, uno de estos es el Bono Navideño o Décimo Tercer Sueldo que corresponde a una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario, el otro bono es el Décimo Cuarto Sueldo o Bono Escolar que es el valor de un Salario Básico Unificado que se paga proporcional a los días trabajados. Adicionalmente el trabajador que ha prestado sus servicios a la empresa por más de un año, recibe un valor correspondiente al 8.33% del total de su sueldo o salario percibido durante el mes trabajado, denominado Fondos de Reserva (Código del Trabajo, 2012).

Además el *Código de Trabajo* en sus diferentes artículos señala que las personas que prestan servicios deben cumplir con una jornada máxima de trabajo que será de ocho horas diarias de tal manera que no debe exceder de cuarenta horas semanales; además se establece la jornada nocturna que se realiza entre las 19:00 y las 06.00 del día siguiente con un recargo del 25%. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día ni de doce en la semana, si la persona trabajase durante el día hasta las 24:00 el empleador pagará cada una de sus horas trabajadas con un recargo del 50%, pero si las horas trabajadas fueran entre las 24:00 y las 06:00, el trabajador tendrá derecho al 100% del recargo; de igual manera el trabajo que se ejecute el sábado, domingo y feriados deberá ser pagado con el 100% de recargo (Código del Trabajo, 2012).

1.1.2 Contenido y clase:

Anteriormente se mencionó que la retribución es todo aquello que el trabajador recibe por su trabajo realizado, ya sea en dinero o especie, es decir, bonificaciones, valor pagado por horas extras, seguro médico, comisiones, la remuneración puede ser fija o variable, directa o indirecta.

Como (Mondy, 2010) expone en su libro *Administración de Recursos Humanos*, la remuneración directa es el pago basado en el desempeño de la persona, una característica importante de la remuneración cuyo control depende de los empleados es el desempeño en el trabajo y su objetivo principal es mejorar la productividad. Realizar eficazmente la evaluación del desempeño en la empresa es un requisito importante para cualquier sistema de pago vinculado con el desempeño; esta nos permite determinar enfoques para realizar el pago por méritos o bonos.

“Pago por méritos.- es un pago que se añade a la remuneración de base de los empleados en función de su nivel de desempeño. Sin embargo, con frecuencia, en la práctica es tan sólo un aumento disfrazado para compensar el incremento en el costo de vida” (Mondy, 2010, pág. 285) considero que una desventaja del pago por méritos es que se incrementa el valor del sueldo base del empleado lo cual indica un costo más para la empresa.

“Pago variable (bonos).- consiste en un premio financiero anual, en función de la productividad, que no se añade a la remuneración base” (Mondy, 2010, pág. 286); la diferencia entre el pago por méritos y el variable, es que el primero es un pago que se incrementa al sueldo base del trabajador por su desempeño, y el segundo es un pago que no se añade al sueldo base sino que es una bonificación anual en función de la productividad del empleado; los casos más comunes de pago variable en las empresas son a los vendedores, es decir mientras más alta sea su venta mayor será su comisión, este reconocimiento se lo puede hacer una vez al año “al mejor vendedor”, sin embargo yo considero que una de las ventajas de este pago es que los trabajadores se automotivan y se marcan sus propios objetivos para incrementar sus ingresos económicos.

La remuneración indirecta consiste en “todas las retribuciones financieras que no se incluyen en la remuneración directa” (Mondy, 2010, pág. 269) es decir, todo beneficio que reciben los trabajadores como tarjeta de comisariato, seguro médico, uniformes, plan celular, inclusive las capacitaciones.

1.1.3 Fijación objetiva de salarios:

Existen varios métodos, formas y herramientas para fijar los salarios, uno de ellos podría ser que el Directorio de la empresa por decisión de ellos deciden cuánto pagar a los empleado en función del cargo, adicional a esto, una de las herramientas es la valoración de cargos que sirve para estimar con precisión el contenido de una tarea y descubrir el valor relativo de sus características y posteriormente definir rangos salariales, también se lo puede realizar a través de un estudio de mercado con empresas que tengan la misma actividad económica y así hacer una comparación salarial.

De acuerdo a la bibliografía revisada hay diversas formas de determinar objetivamente los salarios. De los cuales he resumido como viable para el trabajo la siguiente secuencia:

1. Determinar funciones y perfiles, es decir, que para poder efectuar la valoración, es preciso tener la descripción de cada cargo.
2. Realizar la valoración de cargos, de acuerdo a la metodología que se detalla más adelante,
3. Definir los rangos salariales en función del presupuesto de la empresa,
4. Comparar los rangos con los salarios reales de los empleados para ver dispersiones,
5. Establecer políticas salariales.
6. Determinar un plan de acción.

Agrupando estos seis puntos y para poderlo entender como un sistema podemos visualizarlo en el siguiente cuadro, el mismo que recoge criterios de varios autores:

Figura 1.Sistema Salarial



Fuente: Arteaga, Gabriela 2012 Basado en: Resumen de varios autores

1.2 Conformación de un Sistema Salarial

La conformación del sistema salarial se lo entiende con la explicación específica de los siguientes pasos:

1.2.1 Paso 1: Manual de Cargos

De acuerdo a (Chiavenato, 2009) en su libro *Gestión del Talento Humano*, un cargo es una posición funcional específica en el contexto del proceso laboral, la misma que debe contener las funciones definidas que debe cumplir la persona que ocupa dicha posición dentro de la organización, es decir, las actividades que realiza, cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización el cargo es la base para que las personas

apliquen sus tareas, el cargo constituye una de las mejores fuentes de expectativa y de motivación en la organización.

En su libro *Gestión del Talento Humano*, (Chiavenato, 2009) menciona que el cargo describe todas las actividades que debe desempeñar una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

En definitiva el cargo es una unidad de la organización y consta de un conjunto de funciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos, a través de estos la empresa asigna personas que cumplan con estas y ayuden a la organización para apoyar el logro de sus objetivos.

Toda organización precisa que sus puestos de trabajo sean operados con la más alta productividad, para ello es necesario tener un manual de cargos en el que se especifiquen las funciones y responsabilidades de los empleados, así como sus características personales y las competencias que requiere para desempeñar exitosamente su función. Considero que el primer paso para obtener un manual de funciones es hacer un análisis de puestos de trabajo, que nos permita obtener la información para elaborar la descripción de estos y el perfil requerido.

La importancia de tener un manual de funciones en las organizaciones es que las empresas organicen eficazmente los trabajos de las personas, por eso es indispensable conocer lo que cada trabajador hace y las competencias que se requieren para hacerlo bien. Esto debe empatar con el desarrollo personal del ocupante; es decir posibilita la adaptación del cargo de acuerdo al potencial de desarrollo de la persona que lo ocupa.

Según la *teoría de los dos factores* de Herzberg propuesta en el año 1959, el enriquecimiento de cargos constituye la manera de obtener satisfacción intrínseca a través de este, puesto que en ocasiones el cargo resulta pequeño para el espíritu de muchas personas. El enriquecimiento o ampliación del cargo es la manera práctica y viable de adecuar permanentemente el cargo al crecimiento profesional del ocupante, y consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ajustarlos a las características del ocupante.

De acuerdo a (Desler & Varela, 2011) un Manual de Cargos consta de las siguientes partes:

- Datos generales o descripción: contiene los datos que identifican el puesto, es decir el título del puesto de trabajo, la ubicación que es el departamento o área a la que pertenece, se puede especificar el uso de herramientas o maquinaria que tiene a su cargo el empleado, la jerarquía es decir si supervisa a más empleados o si la persona reporta directamente a alguien más.
- Misión del puesto o descripción genérica: consiste en una explicación breve de las actividades del puesto. Una buena descripción sirve para obtener un perfil más específico y así entender de manera general el cargo.
- Funciones específicas: es una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Es preferible señalar cada función en un párrafo separado o con numerales.
- Perfil requerido: incluye requisitos mínimos para que el puesto sea desempeñado con eficacia, si bien son detalles que se requiere del trabajador no necesariamente debe ir vinculada esa información a una persona específica, sino para cualquier

trabajador que ocupe el puesto. Dentro de estas especificaciones debe ir la educación, conocimientos específicos, idiomas, años de experiencia, entre otros.

- Competencias: se especifica el tipo de competencias requeridas para cada función en cada uno de los cargos, estas competencias deben ser medibles y observables para que el trabajador que ocupe el puesto lo haga desempeñando bien su labor. Las competencias se pueden medir a través de la evaluación del desempeño, test psicométricos, entre otros.

El manual de cargos tiene varias funcionalidades dentro de la Administración del Talento Humano, anteriormente se explicó que es el primer requisito que debe desarrollarse para que la fijación salarial sea objetiva. De él rescatamos su alcance en cuanto al grado de “responsabilidad”, que nos permite visualizar adecuadamente los factores, características y subfactores, que sirvan de guía a otras personas, y demás temas necesarios para que se de el siguiente paso que es la valoración de cargos.

1.2.2 Paso 2: Valoración de Cargos

“Las distintas técnicas de valoración de puestos de trabajo (VPT) nacieron en los Estados Unidos en plena época de esplendor de la escuela taylorista, o de la Organización Científica del Trabajo, con la pretensión de determinar cuál es la importancia relativa de los distintos puestos de trabajo en una organización” (Puchol, 2003, págs. 259, 260).

Para los autores (Bohlander & Sherman, 2003) la valoración de cargos “es un proceso sistemático para determinar su valor relativo a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos. Es posible determinar el valor relativo de un puesto comparándolo con

otros dentro de la organización en base a una escala desarrollada con ese propósito” (Pág. 336).

La valoración del puesto es una comparación formal y sistemática de puestos de trabajo para determinar el valor de un puesto en relación con otro. El procedimiento básico de evaluación del puesto consiste en comparar el contenido de los puesto en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades” (Desler & Varela, 2011, pág. 274).

De acuerdo con los autores (Desler & Varela, 2011) en su libro *Administración de Recursos Humanos*, hay dos métodos básicos que se pueden utilizar para comparar varios puestos. El primero es el método intuitivo, es decir que puede ser posible decidir que un puesto es más importante que otro sin analizar profundamente en las razones.

El otro método podría es comparar los puestos con base en ciertos factores básicos que tengan en común, estos factores se denominan factores sujetos a compensación; que son aquellos que determinan el contenido del puesto y fijan la remuneración para cada puesto (Pág. 275). A continuación se presenta la tabla 1.2 que refleja los distintos métodos de comparación y estos son los que proporcionan la base de los principales sistemas de evaluación de puestos:

Tabla 1. Diferentes sistemas de evaluación de puestos.

ALCANCE DE LA COMPARACIÓN		
Base de comparación	El puesto como un todo (No cuantitativo)	Partes o factores del puesto (Cuantitativo)
Puesto con puesto.	Sistema de jerarquización de puestos.	Sistema de comparación de factores
Puesto con escala.	Sistema de clasificación de puestos.	Sistema de puntos

Fuente: Arteaga, Gabriela 2012 Basada en: Diferente autores

Según el autor (Puchol, 2003), la valoración de cargos sirve para.

- Elaborar estructuras salariales más justas.
- Controlar con mayor precisión los costes de personal.
- Servir de base para las negociaciones con los sindicatos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios.
- Permitir que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida.

Pero además la valoración de cargos puede servir para otros fines no retributivos, como son:

- Proporcionar un análisis radiográfico de la estructura empresarial.
- Conocer mejor el funcionamiento de la propia empresa.
- Establecer políticas de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carrera.
- Mejorar el clima laboral.

1.2.2.1 Sistemas o métodos de valoración:

a. Método de jerarquización

Es el método más simple y antiguo para la evaluación de puestos, para (Puchol, 2003) en su obra *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, “consiste en ordenar los puestos del más importante, al menos importante, considerando la importancia del puesto de una manera

global. Es un método barato y fácil de realizar, pero impreciso, ya que si es cierto que dice que un puesto es más importante que otro, no dice cuánto más importante es” (Pág. 261).

Este método consiste en que los evaluadores comparan cada puesto con los demás mediante una tabla comparativa de jerarquías pares que coloca los puestos en filas y columnas. Una de las desventajas de este sistema radica en que no ofrece una medición clara del valor de cada puesto.

El proceso a seguir de este procedimiento es el siguiente (Puchol, 2003):

- Selección de los puestos a clasificar.
- Constituir un comité de valoración.
- Analizar los trabajos, si es que no existe previamente un análisis y descripción de puestos de trabajos.
- Jerarquizar los puestos.

b. Método de clasificación

“Los puestos se concentran en grupos; todos los puestos de cada grupo tienen un valor aproximadamente muy similar en lo referente a salarios. A los grupos se les llama clases si contienen puestos similares o categorías” (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008), en este método se agrupan los puestos según varias clasificaciones establecidas anteriormente; estas requieren de niveles cada vez mayores de responsabilidad, habilidad, conocimientos, capacidad u otros indicadores que se tienen en cuenta al momento de comparar los puestos de trabajo.

(Puchol, 2003) Menciona que, “consiste en hacer una clasificación forzada de todos los puestos de trabajo, asignándolos a una escala empírica con varios niveles. Los niveles vienen definidos por determinadas condiciones” (Pág. 262).

Una de las ventajas de este método es “su facilidad de aplicación y su reducido costo, sus inconvenientes principales radican en la dificultad de definir los grados y el que muchos puestos pueden pertenecer en algunos requisitos a un grado, y en otros requisitos a otro grado” (Puchol, 2003, pág. 262).

El procedimiento operativo de acuerdo al libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Puchol, 2003) consiste en:

- Seleccionar los trabajos a clasificar.
- Constituir el Comité de Valoración.
- Establecer el número de clases (generalmente de seis a diez).
- Definir los requisitos de cada clase.
- Comparar cada puesto a partir de su descripción con cada clase y asignarlo a una de ellas.

c. Método de puntos

Este sistema utiliza varias escalas de calificación, cada una de ellas se refiere a los factores de todos los trabajos, a los cuales se les da un peso o ponderación y como consecuencia de esto cada nivel de la escala tiene una puntuación. En su libro *Administración de Recursos Humanos*, (Bohlander & Sherman, 2003) mencionan que: “el sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determinan el valor relativo del puesto calculando el total de puntos que se le asignan” (Pág. 338).

La ventaja principal de este método es que “ofrece un método refinado de evaluación mejor que el de los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados más válidos y menos manipulables” (Bohlander & Sherman, 2003, pág. 338). Este sistema de puntos permite evaluar el esfuerzo, habilidades y condiciones de trabajo que un puesto debe tener y que lo califica como más o menos importante que el otro puesto.

El autor (Puchol, 2003) establece el método de puntos en el siguiente esquema:

- a) Determinación de los tipos de trabajo que se desea valorar.
- b) Elección de los factores comunes que se desean valorar.
- c) Definición de los factores.
- d) Definición de los factores en grados y definición de estos.
- e) Fijación de los puntos totales del puesto más alto de la organización.

“Las principales ventajas del método es su gran objetividad, con lo que los resultados obtenidos son fáciles de defender ante las posibles reclamaciones. Su mayor inconveniente, es lo laborioso de su elaboración” (Puchol, 2003, pág. 264).

d. Método de comparación de factores

Es un método de evaluación de puestos que permite desarrollar el proceso de evaluación sobre la base de una escala comparativa de elementos. Para los autores (Bohlander & Sherman, 2003) “los factores compensables de los puestos que se evalúan se comparan con los de todos los puestos estratégicos dentro de la organización que sirven como escala de evaluación del puesto. Los puestos estratégicos pueden definirse como puestos importantes

para establecer las compensaciones, y son ampliamente conocidos en el mercado laboral” (Pág. 339).

En el libro *Administración de Recursos Humanos* (Bohlander & Sherman, 2003) plantean que los puestos estratégicos se caracterizan por que son importantes para los empleados y la organización y tienen un contenido de puesto relativamente estable, estos puestos se valúan en base a cinco factores que son: habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El proceso para realizar este método consta de las siguientes fases (Puchol, 2003):

- Selección de los puestos a valorar.
- Constituir el Comité de Valoración.
- Instrucción de los miembros del comité en la metodología a emplear.
- Elección de los puestos claves.
- Prorratio de los salarios de cada puesto clave entre los factores que lo componen.
- Calificación de todos los puestos incluidos en el plan.

e. Método de valoración HAY

Existe una técnica de evaluación que permite valorar los perfiles:

El Método de perfiles Hay, desarrollado por Edward N. Hay. Consta de tres factores generales que constituyen la evaluación del “perfil” los cuales son: el conocimiento (conocimientos prácticos), la actividad mental (solución de problemas), y la responsabilidad. El método Hay utiliza solo tres factores, porque representan los aspectos más importantes de todos los puestos ejecutivos y gerenciales. El perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores. Luego se jerarquizan los puestos en base a cada factor, y se asignan valores que componen el perfil, en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto (Bohlander & Sherman, 2003, pág. 341)

Con la aplicación de un sistema de Valoración de Cargos, se puede determinar un “puntaje” el mismo que será aplicado en la fijación del salario directamente.

1.2.3 Paso 4: Estudio de Mercado

Los autores (Bohlander & Sherman, 2003) mencionan que el mercado laboral refleja las fuerzas de oferta y demanda para mano de obra cualificada en una zona. Estas fuerzas influyen en los niveles de sueldos y salarios necesarios para reclutar y retener a los empleados competentes. Sin embargo, debe reconocerse que existen fuerzas contrarias que pueden reducir el impacto de oferta y demanda en el mercado laboral.

Para lograr una competitividad externa en las organizaciones (Puchol, 2003) señala que, “se precisa información acerca de lo que otras empresas pagan a su personal” (Pág. 276), el objetivo es fijar las bandas salariales para cada puesto de trabajo. “Una encuesta salarial es un medio de obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico dentro de un mercado laboral” (Mondy, 2010, pág. 273); se considera que una tarifa de mercado es una guía importante para determinar la remuneración, en base a esto muchos empleados considerarían como un referente para juzgar y comparar la equidad en cuanto a la retribución entre las empresas. Cuando se utiliza conjuntamente la encuesta salarial y la valoración de cargos, sirven para contrastar la equidad interna y externa. Para el autor (Mondy, 2010), “las organizaciones usan encuestas por dos razones básicas: para identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral y para obtener información para la elaboración del presupuesto y el establecimiento de una estructura de remuneración” (Pág. 273).

El hecho de que las empresas estén operando en un mercado, les obliga a ocupar una situación competitiva. De acuerdo al autor (Puchol, 2003) existen varios tipos de encuestas salariales:

- Las oficiales, que son llevadas a cabo por organismos públicos como el Ministerio de Trabajo.
- Las que son aplicadas por medios de información, como diarios o revistas de carácter empresarial.
- Las llevadas a cabo por consultoras, que por lo general tiene un costo.
- Las que son realizadas por la propia empresa.

En el libro *Administración de Recursos Humanos* de (Mondy, 2010) se menciona que una de las dificultades que se presentan al momento de realizar la encuesta salarial es en la determinación de puestos de trabajo que son comparables, es decir, que las encuestas que utilizan descripciones breves de puestos son menos útiles que las encuestas que dan descripciones detalladas y amplias. De esta manera los empleados reciben una remuneración por las habilidades y las competencias que aportan a su puesto de trabajo y no por el trabajo específico que realizan.

También afirma el autor (Mondy, 2010) que como tal vez no es factible la obtención de datos sobre todos los puestos de trabajo de una organización, las encuestas de remuneración a menudo incluyen únicamente los puestos de trabajo establecidos como puntos de referencia, estos puestos de trabajo son aquellos que son bien conocidos en la compañía y en la industria, y que desempeñan un gran número de empleados.

Etapas de una encuesta salarial:

En el libro *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Puchol, 2003) indica que primero se comienza por establecer los objetivos que se quieren alcanzar, posteriormente se determina el sector sobre el que se desea obtener información, luego se determina la muestra de empresas a las que se va a realizar la encuesta, determinar los puestos de trabajo por los que se va a investigar. Se elabora el cuestionario, se delega el personal que se va a encargar del estudio, posterior a esto se aplica la encuesta, se realiza una estadística y los gráficos pertinentes y finalmente se elabora el reporte o informe.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA Y DEFINICIÓN DE HERRAMIENTAS

La Valoración de Cargos es un método de comparación entre las posiciones o cargos que conforman la estructura de organización de la empresa, cuyo objetivo es realizar una escala o jerarquía de sus cargos, la misma que constituirá la base para el establecimiento objetivo de remuneración al personal. Es decir, es una metodología utilizada para medir el valor relativo de cada cargo dentro de la organización.

La asignación y/o medición de valor se aplica al contenido o trabajo en si de un cargo y no a la persona que lo desempeña, las principales ventajas de la aplicación de esta metodología son:

- Elaborar estructuras salariales más justas
- Controlar con mayor precisión los costes de personal.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios.
- Permitir que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida.
- Establecer políticas de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carrera.

2.1 Definición del método

El método se lo efectuó de acuerdo a los siguientes pasos:

- a) Revisión del manual de cargos.
- b) Definición por parte de la empresa del comité de valoración.
- c) Efectuar la valoración de cargos con el método seleccionado.
- d) Aprobación de la gerencia

2.1.1 Manual de Cargos:

En el capítulo anterior se mencionó que toda organización requiere de un Manual de Cargos en el que se especifiquen las funciones de cada empleado así como sus responsabilidades y las competencias que se requiere para ocupar dicho cargo, tener este manual permite facilitar el proceso de la valoración de cargos. Actualmente la empresa ya cuenta con un Manual de Cargos aprobado por Gerencia.

La empresa está estructurada con 36 cargos los cuales son ocupados por los 108 empleados que laboran en la compañía; la valoración se aplicó a todos los cargos que más adelante señalamos en un listado. Este manual consta de las siguientes partes: datos generales, misión del puesto, perfil del cargo, funciones específicas con las respectivas competencias y las habilidades generales para cada área.

Se detalla el formato del Manual de cargos de Incinerorox:

A. DATOS GENERALES:

ROL OCUPACIONAL	
CARGO ESPECÍFICO	
ÁREA / DEPARTAMENTO	
REPORTA A	
SUPERVISA A	

B. MISIÓN DEL PUESTO:

--

C. PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN	
FORMACIÓN	
EXPERIENCIA	
SEXO	
EDAD	

D. FUNCIONES ESPECÍFICAS

HABILIDADES

		Juicio Crítico	Pensamiento Analítico	Comunicación	Liderazgo	Organización del trabajo	Empatía	Flexibilidad	Iniciativa	Orientación al Logro	Integridad
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
6.											
7.											

E. HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL AREA:

Fuente: Manual de Funciones, Incinerox 2012.

2.1.2 Comité de Valoración

Con el fin de objetivizar el proceso, la organización nombra un comité de valoración, cuya labor es desarrollar de aquí en adelante todo el proceso.

Se realiza una entrevista al Gerente General y al Presidente, para obtener información pertinente; se escoge esta herramienta porque brinda un espacio para conversar, intercambiar ideas y obtener una información pertinente. (Ver la entrevista en Anexo 1). Durante la entrevista la gerencia general aprueba que el Comité de Valoración se integre por las personas que ocupan los cargos de: Presidente de la compañía, Gerente General, Asistente de Gerencia y Jefe de Recursos Humanos.

2.1.3 Valoración de los Cargos:

Tomando en consideración el marco teórico, para efectuar la valoración se toma la designación de puntos los mismos que para ser más específicos determinamos factores relacionados con ellos y desarrollamos una escala lógica de calificación en cada factor. Para ejecutar la valoración de cargos, se realiza una comparación de los factores en cada uno de los cargos que posee la organización; esto nos permite estandarizar los niveles jerárquicos. Se escogió esta metodología ya que los conceptos tanto del sistema por puntos y método de comparación de factores se unifican, es decir que al sistema de puntos se le incorporan factores y consiste en elegir varios factores o competencias de acuerdo a la necesidad de la organización y posteriormente dar un peso o ponderación a cada factor para estimar su importancia relativa y asignar salarios procurando una equidad interna.

Para la determinación de los factores se tiene en cuenta la misión, visión y valores corporativos con los que cuenta la empresa, ajustando a la realidad de cada cargo en cuanto a sus responsabilidades y actividades. Para esto se toma en cuenta lo siguiente:

- Cada factor tiene una escala en su calificación para lo cual se definen subfactores; los mismos que tienen un puntaje determinado entre un valor máximo y un valor mínimo.
- Los factores nos permiten identificar y diferenciar el valor entre cada uno de los cargos.

La finalidad de establecer subfactores será diferenciar los distintos niveles que un mismo factor puede presentar en los diferentes cargos de la empresa.

La ponderación a los factores es definida por el comité de valoración. La cual consiste en el valor que se fija a cada factor con el fin de dar un “peso” y establecer su importancia entre un factor y otro para los cargos de la empresa.

Así como se da un valor a cada factor, es también necesario hacerlo con cada uno de los subfactores; es decir que el valor del factor es la puntuación máxima que se le asigna al subfactor, y el valor mínimo de cada factor es el valor menor que se le fija al subfactor. Los valores determinados a cada subfactor representan indicadores de los diferentes niveles para cada cargo de la organización.

2.1.3.1 Definición de factores:

Para realizar el proceso de definición de factores se realiza lo siguiente:

1. Capacitar al comité en todo lo referente a conceptos y definiciones sobre el tema.

(Ver presentación de la capacitación en Anexo 2)

El comité de valoración define los factores y el peso o ponderación que reciben cada uno, para ello se realizó una propuesta, (ver en Anexo 3 el cronograma de reuniones) de cada uno de los factores de acuerdo a la realidad y necesidad de la empresa, definiéndose que los factores a utilizar son los siguientes:

FACTOR: Toma de decisiones

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora las consecuencias administrativas que se producen por las decisiones tomadas.

FACTOR: Innovación y Solución de Problemas

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora el nivel en que el cargo debe desarrollar formas creativas para abordar una situación o resolver un problema.

FACTOR: Educación

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Analiza los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del cargo y alcanzar los resultados deseados. La educación es adquirida mediante estudios formales.

FACTOR: Experiencia

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona.

FACTOR: Complejidad

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora el grado de dificultad de las responsabilidades asignadas al cargo, de acuerdo con la concentración y esfuerzo que se requieren para ejecutarlas de manera eficaz y eficiente.

FACTOR: Core Business

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la gestión empresarial, es decir la actividad capaz de generar valor y que es necesario para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización; es el giro de negocio.

FACTOR: Relaciones de Trabajo

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora el grado de relaciones de trabajo indispensables que deben llevarse a cabo para el cumplimiento efectivo de las funciones del cargo. Considera los contactos que el cargo debe mantener con los compañeros de trabajo, jefes, pares y subordinados.

FACTOR: Liderazgo

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la habilidad que se requiere para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Requiere fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

FACTOR: Orientación a Resultados

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la predisposición al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

FACTOR: Comunicación

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora el grado de escuchar y expresar conceptos e ideas en forma efectiva además de exponer aspectos positivos.

FACTOR: Planificación y Organización

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la determinación eficaz de las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.

Al presentar estos once factores, el Comité analizó y escogió seis de ellos que son los que más se alinean con la misión, visión y valores corporativos de la organización. Estos factores son:

- ✓ Innovación y solución de problemas.
- ✓ Toma de decisiones.

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Core Business.
- ✓ Educación.
- ✓ Experiencia.

Como se mencionó anteriormente, los factores deben tener una ponderación y establecer su importancia entre un factor y otro para los cargos de la empresa. En la reunión del Comité se determina cual es el factor más importante y el menos importante, y entre el máximo y el mínimo se establece el peso de los demás factores de acuerdo a su relevancia (misión, visión, valores) y los que se identifiquen con la estrategia empresarial. El valor total de estos factores suman 1200 puntos,

La ponderación se detalla en la siguiente tabla:

FACTORES Y COMPETENCIA DE VALORACIÓN		
N°	FACTORES Y COMPETENCIAS	PODERACIÓN PUNTOS
1	Innovación y Solución de Problemas	300
2	Toma de Decisiones	250
3	Liderazgo	200
4	Core Business	200
5	Educación	150
6	Experiencia	100
	Total	1200

2.1.3.2 Definición de subfactores

Siguiendo la misma metodología del punto anterior, para especificar los subfactores de cada uno de los seis factores se concluyó en las siguientes escalas:

FACTOR: Innovación y Solución de Problemas

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora el nivel en que el cargo debe desarrollar formas creativas para abordar una situación o resolver un problema.

	SUBFACTORES
1	El cargo requiere de manera esporádica plantear soluciones innovadoras/efectivas que afectan únicamente a las tareas del cargo.
2	El cargo requiere con cierta frecuencia plantear soluciones innovadoras/efectivas que afectan únicamente a su grupo de trabajo.
3	El cargo requiere plantear con frecuencia soluciones innovadoras/efectivas que pueden afectar las tareas o resultados de una unidad o área
4	La innovación frecuente es uno de los elementos necesarios para desempeñar el cargo o solucionar problemas que pueden afectar las tareas o resultados de varias unidades o áreas.
5	Los resultados y soluciones que genera el cargo dependen principalmente de un alto grado de innovación y creatividad que pueden afectar a toda la organización.

FACTOR: Toma de decisiones

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora las consecuencias administrativas que se producen por las decisiones tomadas.

	SUBFACTORES
1	Toma decisiones sobre aspectos relacionados exclusivamente con su trabajo, por lo que tienen un mínimo efecto sobre la calidad o cantidad de resultados, o sobre la generación y administración de servicios
2	Toma decisiones sobre aspectos relacionados con su grupo de trabajo, por lo que tienen un bajo efecto sobre la calidad o cantidad de resultados, o sobre la generación y administración de servicios
3	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su área y a la generación y administración de servicios.
4	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de varias áreas, y a la generación y administración de servicios.
5	Toma decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de los resultados de toda la organización, y a la generación y administración de servicios.

FACTOR: Liderazgo

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la habilidad que se requiere para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Requiere fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

	SUBFACTORES
1	Su participación como líder es mínima, no requiere que el grupo lo perciba como líder. Su cargo no precisa fijar objetivos y ponerlos en marcha.
2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
3	Su cargo requiere de fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback a los diferentes integrantes, escucha a los demás y es escuchado.
4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

FACTOR: Core Business

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR
Valora la gestión empresarial, es decir la actividad capaz de generar valor y que es necesario para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización; es el giro de negocio.

	SUBFACTORES
1	Los servicios internos que se prestan no tienen una relación directa con la misión de la empresa y pueden ser sustituidos por proveedores externos sin que se afecte la calidad de los productos, la rentabilidad de la empresa o la satisfacción del cliente.
2	Se prestan servicios internos de apoyo que implican soporte técnico y asesoría. Aunque no están relacionados directamente con la misión de la organización, facilitan una mejor gestión a las actividades primarias.
3	Dentro de las actividades primarias, son servicios que dan valor agregado a aquellos que están frente al cliente

4	Dentro de la cadena de valor, son los servicios que crean directamente el valor frente al cliente. Caracterizan los momentos en que éste se relaciona directamente con la empresa y sus productos.
---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

FACTOR: Educación

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Analiza los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del cargo y alcanzar los resultados deseados. La educación es adquirida mediante estudios formales.

	SUBFACTORES
1	Título de Bachiller
2	Tecnología
3	Título Universitario
4	Maestría

FACTOR: Experiencia

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona.

	SUBFACTORES
1	Sin Experiencia
2	Un año de experiencia
3	Dos años de experiencia
4	Tres años de experiencia

La ponderación a los subfactores consiste en establecer puntos a cada uno de ellos, de esta manera el valor más alto del subfactor es igual al valor máximo del factor y en forma similar el valor más bajo del subfactor es igual al mínimo posible del mismo factor. Finalmente el comité asignó mediante progresión aritmética la asignación de puntos a los subfactores de acuerdo a la ponderación previamente asignada a cada factor.

2.2 Aplicación:

El método de valoración es aplicado a 36 cargos de la empresa, el cual es efectuado mediante un formato (Ver tabla 2.). Para llevar a cabo esta metodología es necesario seguir los siguientes pasos que se explica a continuación:

1. Designar todos los cargos a la tabla, estos cargos valorados son ordenados de mayor a menor según el puntaje obtenido; de acuerdo a la tabla se colocan los factores con su significado, cada uno de ellos se divide entre cuatro o cinco subfactores con su respectiva ponderación.
2. Una vez que los cargos están ordenados de mayor a menor con el puntaje obtenido, el siguiente paso es clasificar en grados, estos grados son: A, B, C y D; los cuales nos permite diferenciar el nivel de ubicación de los cargos de acuerdo a su orden jerárquico.

Posterior a esto, se incluye en la tabla dos columnas que corresponden a los nombres de los trabajadores que los representamos como: trabajador 1, trabajador 2, etc y el sueldo actual de cada uno de ellos.

3. Obtenida esta información, y definiendo los salarios máximos, mínimos y promedios establecidos en cada grado, así como la dispersión entre ellos, se define los rangos salariales que son los que nos permiten guiarnos e identificar cuál será el sueldo máximo y el mínimo que cada cargo debe tener según el grado en el que se ubique.
4. Finalmente se hace una comparación de los sueldos actuales y la administración de la empresa definirá la acción a tomar en los casos de empleados que ostentan salarios más altos a los rangos al que pertenecen o más bajos del mismo.

MATRIZ DE VALORACIÓN

Tabla 2 Modelo de la Matriz de Valoración de Cargos

[illegible]

Fuente: Arteaga, Gabriela 2013

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

En el capítulo anterior se mencionó la metodología de todo el proceso de valoración, como resultado tenemos la realización de la valoración de cargos y con ello la realización de una comparación de los sueldos reales de cada persona ubicada en los cargos que se muestran de acuerdo a la puntuación obtenida por cada uno de los mismos. Una vez realizados los dos ejercicios mencionados, se elabora un análisis de dispersión en los grados A, B, C y D para identificar qué cargos están bien o mal retribuidos según el rango de remuneración al que pertenecen.

3.1 Valoración de Cargos:

De acuerdo a la tabla 2 del capítulo anterior que es un Modelo de la Matriz de Valoración, se realizó el proceso de valoración de cargos, con la manera indicada en la metodología, esto es:

- a) El comité escogió los factores a valorar; estos se ubicaron en la matriz para calificar a los 36 cargos que mantiene la empresa.
- b) Cada factor contiene sub-factores, los cuales tienen su respectiva ponderación, esta ponderación ha sido asignada a todos los cargos según la función o actividades que estos realizan (perfil del cargo), mediante un análisis minucioso por parte del comité.
- c) Posteriormente se obtuvo un puntaje total en cada uno de los cargos y se ordenó a los mismos de manera descendente de acuerdo a la puntuación obtenida como se indica en la siguiente matriz.

Tabla 3 Matriz de Valoración de Cargos

Factor----->	Innovación y Solución problemas					Toma Decisiones					Liderazgo					Core Business				Educación				Experiencia				TOTAL
	Valora el nivel en que el cargo debe desarrollar formas creativas para abordar una situación o resolver un problema.					Valora las consecuencias administrativas que se producen por las decisiones tomadas					Valora la habilidad que se requiere para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Requiere fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.					Valora la gestión empresarial, es decir la actividad capaz de generar valor y que es necesario para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización; es el giro de negocio.				Analiza los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del cargo y alcanzar los resultados deseados. La educación es adquirida mediante estudios formales.				Valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona.				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CARGO																												
Subfactor---->	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Jefe de Comercialización y Transporte					300					250					200			100				112					100	1062
Jefe de Planta Pifo					300					250					200			100				112					100	1062
Jefe de Planta Shushufindi					300					250					200			100				112					100	1062
Jefe de Mantenimiento					300					250					200			100				112					100	1062
Jefe de Bioremediación					300					200					200				200				112				100	1112
Jefe Administrativo Financiero					300					250					200			100				112					100	1062
Jefe de Bodega				240						200					200				200				112				100	1052
Jefe de Construcción				240						200					200				200				112				100	1052
Jefe de Plantación				240						200					200				200				112				100	1052
Supervisor de Campo				240						200				160					200				112			75		987
Jefe de SSO					300					200				160			100					112					100	972
Jefe de Talento Humano				240						200					200			100				112					100	952
Contadora				240						200				160			100					112					100	912
Médico Ocupacional				240						200				160			100					112				75		887

Asistente de Planta SSFD				240				150						160				150			76				75		851
Asistente de Planta Pifo				240				150						160				150			76				75		851
Asistente de Comercialización				240				150						160			100					112			75		837
Asistente de Logística				240				150						160			100					112			50		812
Asistente de Gerencia				240				150				120			50							112			75		747
Secretaria Ejecutiva			180					150						160		50						112			75		727
Asistente de Talento Humano			180					150						160		50						112			75		727
Asistente de Mantenimiento			180					150				120				100				76				75		701	
Asistente Contable			180					150				120			50							112			75		687
Auxiliar de Comercialización			180					150				120				100				76				50		676	
Auxiliar Contable			180					150				120			50					76				75		651	
Asistente de Cobranza			180					150				120			50				38					50		588	
Chofer de Trailer		120					100				80						150		38					75		563	
Chofer de Furgón		120					100				80						150		38					75		563	
Operador de Horno		120					100				80							200	38				25			563	
Operador de Patio		120					100				80							200	38				25			563	
Soldadores		120					100				80						150		38					50		538	
Mensajero		120					150				80			50					38					75		513	
Obrero de Trituración	60						100				80							200	38				25			503	
Operador de Bodega	60						100				80						150		38				25			453	
Ayudante de Chofer	60						100				80					100			38					50		428	
Auxiliar de Oficina	60					50					40				50				38				25			263	

Fuente: Arteaga, Gabriela 2013

3.1.1 Comparativo Salarial:

El comparativo salarial consiste en ubicar dentro de la matriz de valoración los nombres de los trabajadores de acuerdo al cargo que ocupan y a su vez colocar el sueldo actual que tienen, para mantener la respectiva confidencialidad, los nombres de los trabajadores fueron reemplazados como: trabajador 1, trabajador 2.

A través del comparativo salarial, se puede realizar un análisis gráfico y comparar la retribución que actualmente perciben los trabajadores de acuerdo al rango salarial en el que se ubican versus la retribución que deberían tener de acuerdo a la valoración de cargos realizada.

A continuación se muestra la matriz de valoración resultante con los nombres de los trabajadores, su respectivo cargo y el sueldo actual. La matriz con los datos específicos de la cual se resume la que a continuación señalamos se encuentra en el Anexo 5.

Tabla 4. Matriz de Valoración de Cargos con grados

Cargo	Total de puntos	Nombre del Empleado	Sueldo \$	Grados
Jefe de Comercialización y Transporte	1062	Trabajador 1	2300	A
Jefe de Planta Pifo	1062	Trabajador 2	1650	
Jefe de Planta Shushufindi	1062	Trabajador 3	1400	
Jefe de Mantenimiento	1062	Trabajador 4	1250	
Jefe de Bioremediación	1112	Trabajador 5	1900	
Jefe Administrativo Financiero	1062	Trabajador 6	1750	
Jefe de Bodega	1052	Trabajador 7	790	
Jefe de Construcción	1052	Trabajador 8	1750	
Jefe de Plantación	1052	Trabajador 9	1500	
Supervisor de Campo	987	Trabajador 10	1200	
Jefe de SSO	972	Trabajador 11	1850	
Jefe de Talento Humano	952	Trabajador 12	1700	
Contadora	912	Trabajador 13	1200	
Médico Ocupacional	887	Trabajador 14	1120	
Asistente de Planta SSFD	851	Trabajador 15	850	B
Asistente de Planta Pifo	851	Trabajador 16	670	
Asistente de Comercialización	837	Trabajador 17	1150	
Asistente de Logística	812	Trabajador 18	750	
Asistente de Gerencia	747	Trabajador 19	350	
Secretaria Ejecutiva	727	Trabajador 20	780	
Asistente de Talento Humano	727	Trabajador 21	550	
Asistente de Mantenimiento	701	Trabajador 22	486	
Asistente Contable	687	Trabajador 23	600	
Auxiliar de Comercialización	676	Trabajador 24	500	
Auxiliar Contable	651	Trabajador 25	456	
Asistente de Cobranza	588	Trabajador 26	500	
Chofer de Trailer	563	Trabajador 27	560	C
Chofer de Trailer	563	Trabajador 28	560	
Chofer de Trailer	563	Trabajador 29	560	
Operador de Horno	563	Trabajador 30	526	
Chofer de Furgón	563	Trabajador 31	521	
Chofer de Furgón	563	Trabajador 32	521	
Chofer de Furgón	563	Trabajador 33	521	
Chofer de Furgón	563	Trabajador 34	521	
Chofer de Furgón	563	Trabajador 35	521	
Operador de Horno	563	Trabajador 36	504	
Operador de Horno	563	Trabajador 37	504	
Operador de Horno	563	Trabajador 38	504	
Operador de Horno	563	Trabajador 39	504	
Operador de Horno	563	Trabajador 40	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 41	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 42	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 43	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 44	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 45	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 46	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 47	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 48	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 49	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 50	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 51	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 52	504	

Operador de Patio	563	Trabajador 53	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 54	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 55	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 56	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 57	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 58	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 59	504	
Operador de Patio	563	Trabajador 60	480	
Soldadores	538	Trabajador 61	686	
Soldadores	538	Trabajador 62	686	
Mensajero	513	Trabajador 63	500	
Mensajero	513	Trabajador 64	470	
Obrero de Trituración	503	Trabajador 65	486	
Obrero de Trituración	503	Trabajador 66	486	
Obrero de Trituración	503	Trabajador 67	486	
Obrero de Trituración	503	Trabajador 68	486	
Obrero de Trituración	503	Trabajador 69	486	
Operador de Bodega	453	Trabajador 70	504	
Operador de Bodega	453	Trabajador 71	504	
Operador de Bodega	453	Trabajador 72	504	
Operador de Bodega	453	Trabajador 73	504	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 74	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 75	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 76	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 77	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 78	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 79	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 80	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 81	484	
Ayudante de Chofer	428	Trabajador 82	484	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 83	660	D
Obrero de Construcción	363	Trabajador 84	660	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 85	660	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 86	504	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 87	484	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 88	478	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 89	418	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 90	418	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 91	418	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 92	418	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 93	418	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 94	396	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 95	396	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 96	396	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 97	396	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 98	396	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 99	352	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 100	352	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 101	352	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 102	352	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 103	352	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 104	352	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 105	352	
Obrero de Construcción	363	Trabajador 106	352	
Auxiliar de Oficina	263	Trabajador 107	412	
Auxiliar de Oficina	263	Trabajador 108	412	

Fuente: Arteaga, Gabriela 2013

3.1.2 Rangos Salariales:

Antes de definir los rangos salariales se clasificó a todos los cargos en grados de acuerdo a su jerarquía, clasificarlos de esta manera nos permite una mayor objetividad al momento de definir los rangos salariales y así hacerlo por grupos de acuerdo a su jerarquía y a la remuneración actual. Los grados de acuerdo a su jerarquía son: grado A, grado B, grado C y grado D, siendo su distribución la siguiente:

- El grado A pertenece a los cargos de Jefaturas, Supervisores, Contadora y Médico Ocupacional.
- En el grado B se ubican los cargos de Asistentes y Auxiliares,
- El grado C corresponde a Choferes de Trailer y Choferes de Furgón, Ayudantes de chofer, Operadores, Obreros de trituración, Mensajeros y Soldadores.
- Finalmente en el grado D se sitúan los cargos de Obreros de construcción y Auxiliares de oficina.

Se estableció de esta manera los grados para que haya una igualdad al momento de formar los rangos salariales y la dispersión no sea tan amplia.

Posteriormente al colocar los sueldos de todos los trabajadores, se procedió a definir los rangos salariales; para establecer los mismos se realizó un promedio de sueldos de todos los cargos en cada uno de los grados: A, B, C y D.

Tras haber obtenido el promedio de sueldos, de este mismo valor se calculó la dispersión para el rango mínimo que es el 0,75% y el 1,75% para el rango máximo; esto se realizó en cada uno de los grados.

A continuación se detalla el cálculo de los rangos salariales:

Tabla 5. Rangos Salariales

Grado	Porcentaje de dispersión: 0,75%	Promedio	Porcentaje de dispersión 1,25%
	Rango mínimo		Rango máximo
A	1.150,00	1.525,71	1.950,00
B	600,00	636,83	1.149,00
C	480,00	509,48	599,00
D	320,00	429,08	479,00

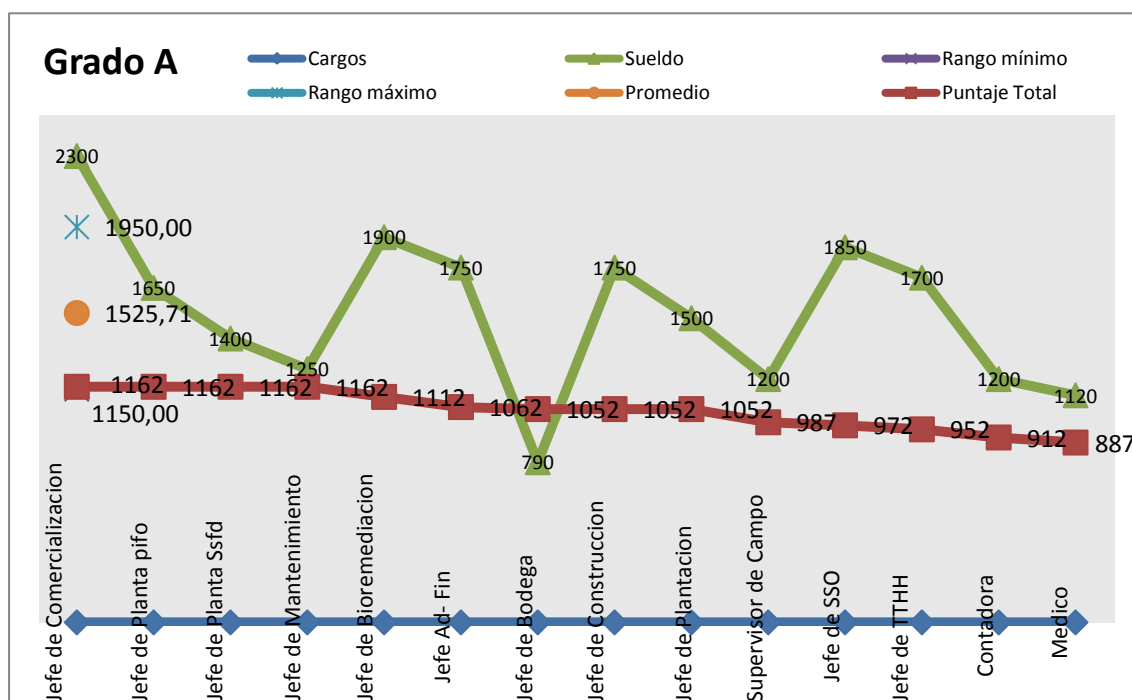
Fuente: Arteaga, Gabriela 2013

El rango mínimo significa que para cada uno de los grados ese será el menor valor que un cargo puede ganar dentro de su rango salarial, mientras que el rango máximo significa que ese será el valor superior que un cargo ganaría dentro del rango, los porcentajes para la definición de los rangos mínimo y máximo de cada grado los obtuvimos aplicando una variable de + - un 25% respectivamente, lo cual indica un valor máximo, mínimo y promedio.

Una vez establecidos los grados y rangos salariales, se identificaron cuáles son los cargos que están siendo sobrevalorados y los que están siendo “mal pagados” de acuerdo al rango salarial al que pertenecen. Dentro de la matriz de valoración se resalta de color amarillo aquellos cargos que están sobrevalorados y de color rojo a los cargos mal pagados (Ver la Matriz de Valoración en Anexo 5)

3.1.3 Análisis de dispersión:

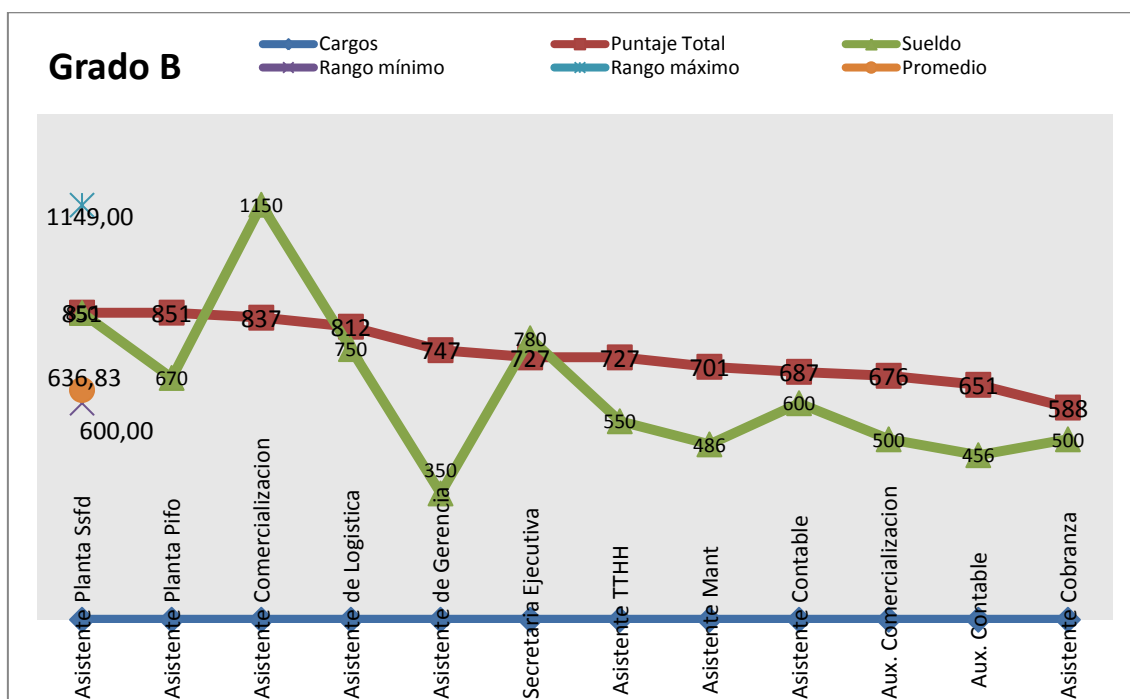
Gráfico 1: Análisis de dispersión- Grado A



Fuente: Arteaga, Gabriela. 2013

De acuerdo con los resultados obtenidos, se identifica que en el grado A, dos cargos que representan el 14,28% de la muestra se ubica por debajo del límite inferior del rango establecido, cinco cargos son el 35,7% de la muestra y se ubican en la media inferior del rango, seis cargos constituyen el 42,8% y se ubican en la media superior y apenas un 7,14% que es un cargo de la muestra, excede el límite superior establecido.

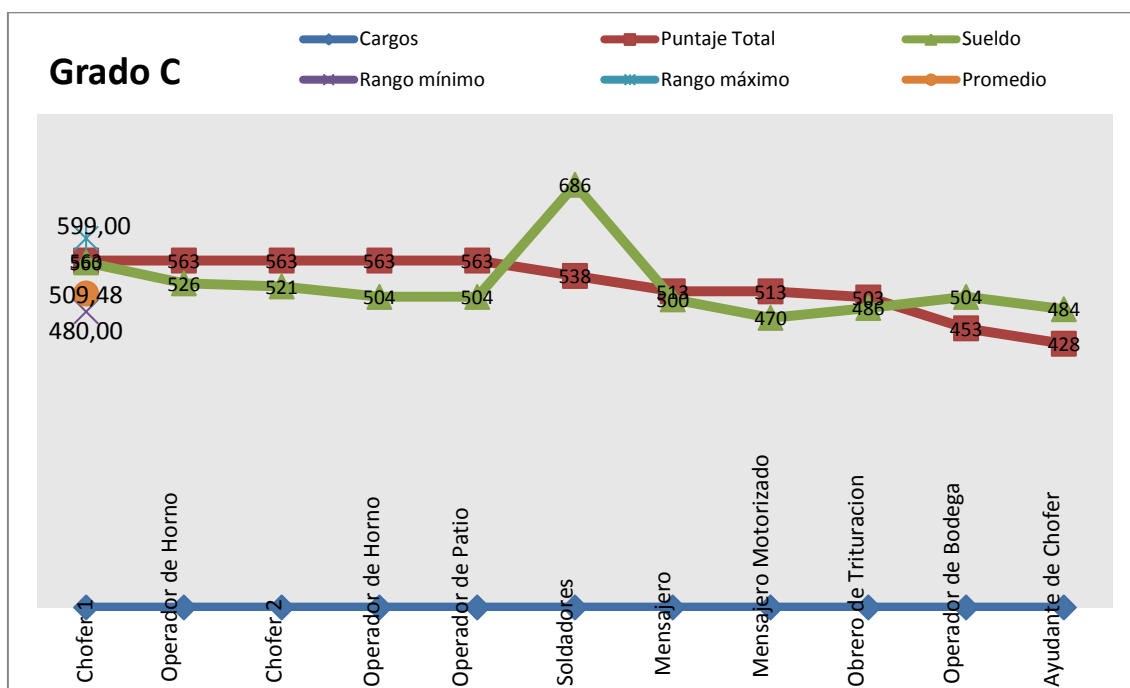
Gráfico 2: Análisis de dispersión- Grado B



Fuente: Arteaga, Gabriela. 2013

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos identificar que el 50% de la muestra se ubica por debajo del límite inferior establecido para el rango salarial del grupo B, lo que nos demuestra una clara necesidad de revisión salarial para este amplio grupo, el 41,67% de la muestra se ubica en la media inferior del rango salarial establecido y únicamente el 8,33% se ubica en el límite superior del rango salarial.

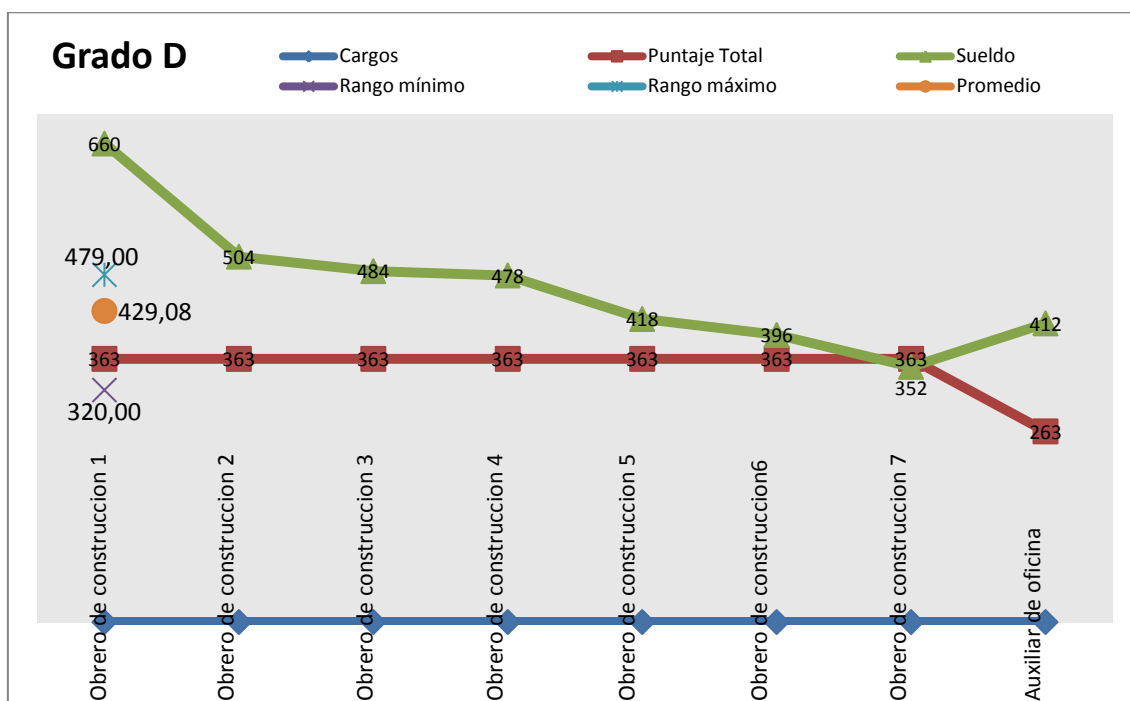
Gráfico 3: Análisis de dispersión- Grado C



Fuente: Arteaga, Gabriela. 2013

De acuerdo a los datos obtenidos se identifica que el 9,09% de la muestra se ubica por debajo del límite inferior establecido para el grupo (diferencia mínima de no más del 2,5%), el 72,73% de la muestra se ubica en el rango de la media inferior del grupo, el 9,09% se ubica en el límite superior del rango y otro 9,09% alcanza el límite superior establecido en un 10% lo que lo convierte en el referente superior de este grupo.

Gráfico 4: Análisis de dispersión- Grado D



Fuente: Arteaga, Gabriela. 2013

En este grupo salarial identificamos que el 0% de la muestra se ubica por debajo del límite inferior, el 12,5% está en la media inferior del rango y el 50% en la media superior establecida, nos llama la atención que el 37,5% de la muestra alcanza el límite superior del rango salarial. Recordemos que una estrategia muy efectiva de retención de personal es una escala salarial superior del promedio del mercado sin que esto nos garantice una rotación nula y tampoco consideramos que sea la única herramienta efectiva para mantener estabilidad y buen clima laboral.

Una vez realizado el análisis, se propone la siguiente sugerencia de Política Salarial:

Política Salarial

“Es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores”. (Varela, Administración de Recursos Humanos, 2006)

Objetivos de la política:

1. Crear un sistema de remuneración que sea equitativo para la organización y los trabajadores.
2. Retribuir al personal de acuerdo al cumplimiento de factores y competencias establecidos:
 - Innovación y Solución de Problemas,
 - Toma de Decisiones,
 - Liderazgo,
 - Core Business,
 - Educación,
 - Experiencia

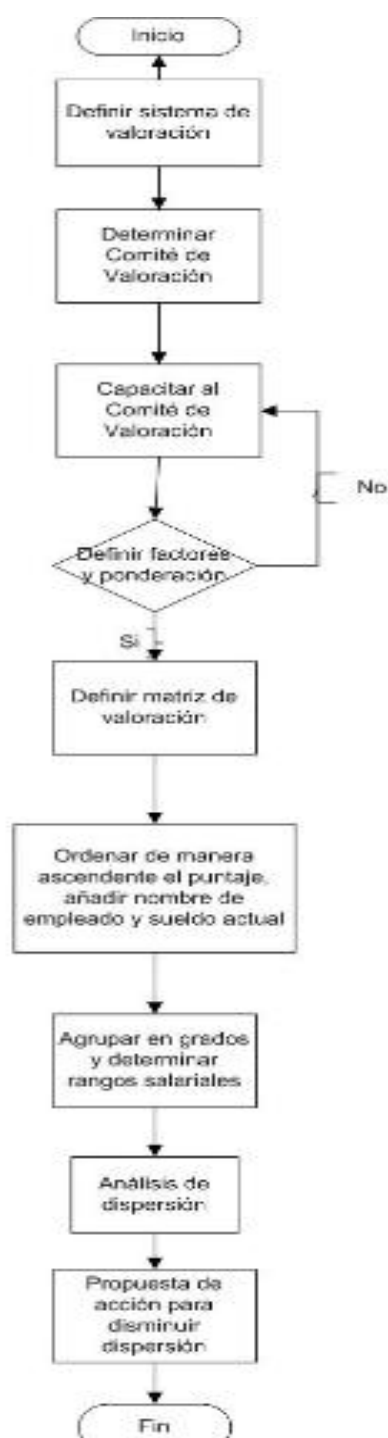
Políticas Generales:

- ❖ La remuneración de los empleados no será menor al salario mínimo establecido por la ley.
- ❖ Es política de la empresa el pago justo a todos sus colaboradores de acuerdo al análisis objetivo de jerarquía y funciones de su cargo.
- ❖ Las descripciones y valores asignados a los cargos de la empresa serán revisados cada vez que ocurran cambios de fondo, aparezcan nuevos requerimientos para puestos actuales o nuevos cargos.

- ❖ La valoración de cargos será responsabilidad del área de Recursos Humanos.
Durante el proceso podrán intervenir los Jefes de cada unidad o área y la Gerencia.
- ❖ La valoración de cargos o puestos nuevos será realizada entre el responsable de la unidad, área o departamento a la que pertenece el puesto y un responsable de Recursos Humanos. La incorporación de los criterios y valores asignados a los puestos creados y su administración son responsabilidad de Recursos Humanos.
- ❖ El proceso de valoración se revisará anualmente.
- ❖ No se puede disponer de un presupuesto salarial si el cargo no ha sido valorado previamente e incluido en el esquema salarial adecuado a su puntaje.

Diagrama de flujo: Proceso de Valoración de Cargos

Figura 2: Flujograma de Valoración de Cargos



CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo veremos las conclusiones y recomendaciones tras haber realizado el análisis de dispersión:

4.1 Conclusiones:

- Se definieron los fundamentos teóricos y se establecieron factores y competencias de acuerdo a la necesidad de la empresa para ejecutar la valoración de cargos y así obtener resultados más objetivos.
- Como resultado del proceso de valoración de cargos y determinación de rangos salariales, la dirección de la compañía podrá analizar individualmente a sus empleados y determinar quienes podrán acceder a planes de carrera e incrementos salariales.
- Mediante este trabajo se ha obtenido un sistema de determinación salarial para todos los cargos actuales de la empresa, que sirve como medio de motivación para el personal y una herramienta administrativa de apoyo para toma de decisiones directivas.
- Se desarrolló un Manual de Valoración que servirá como guía para quienes ejecuten los próximos procesos o actualizaciones de valoración de cargos dentro de la empresa. (Ver en Anexo 6)
- Se elaboró la propuesta de una Política Salarial, que permite definir lineamientos generales para tomar decisiones adecuadas y objetivas.

4.2 Recomendaciones:

En base al trabajo realizado, desarrollamos las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere revisar el formato de Descriptivo de Cargos, ya que dentro de los requisitos del perfil solicitado se señala específicamente el “sexo” y “edad” para cada cargo, esto muestra un acto de discriminación.
- Realizar el proceso de valoración de cargos al menos una vez al año para mantener la equidad salarial.
- A partir del análisis de dispersión realizado consideramos importantes las siguientes recomendaciones:
 - Nivelar los salarios de aquellos cargos que actualmente se encuentran por debajo del límite inferior establecido para cada grupo a fin de garantizar equidad en toda la empresa, no olvidemos que los cargos mal remunerados son las principales debilidades de rotación de personal, aún más si los empleados que ocupan estos cargos demuestran buenos índices de desempeño en sus funciones.
 - Para el grupo de cargos que exceden el límite superior de su grado, consideramos muy importante analizar las causas que generan este pago adicional y determinar objetivamente su justificación, esto con el afán de mantener la equidad salarial dentro de la empresa y de ser el caso la definición de una metodología remunerativa distinta para estas posiciones.
- Finalmente debemos mencionar que gran parte del éxito de nuestra propuesta dependerá de la concientización que la Dirección Ejecutiva de la empresa demuestre al respecto de nuestro proyecto, deberá analizar, depurar y sobre todo velar por el estricto cumplimiento de la Política Salarial planteada.

4.3 Bibliografía:

* Libros:

- ✓ Bohlander, G., & Sherman, A. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. (12ª ed.) Madrid: Thomson.
- ✓ Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.
- ✓ _____ (2012) *Código del Trabajo*. (18ª ed.). Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- ✓ Desler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). México: Pearson.
- ✓ Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.). México: Pearson.
- ✓ Mejía, L., Balkin, David., & Cardy, Robert. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid: Pearson.
- ✓ Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª ed.). México: Pearson.
- ✓ Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Madrid: Diaz de Santos.
- ✓ Varela, R. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª ed.). México: Pearson.

* Internet:

- ✓ _____. Richard. (2007). *Teoría de la Equidad de Adam Smith*. Recuperado de: <http://adamssuteoria.blogspot.com/>
- ✓ Fonar, J. (2007). *Teoría del Valor de Adam Smith*. Recuperado de: <http://jaedfonar.espacioblog.com/post/2007/03/10/adam-smith-y-su-teoria-del-valor>.

- ✓ Recuperadode:<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

ANEXOS

Anexo 1:

Entrevista

Fecha:

El objetivo de la entrevista es obtener información que permita definir y desarrollar la Valoración de Cargos de manera objetiva en la empresa Incinerox.

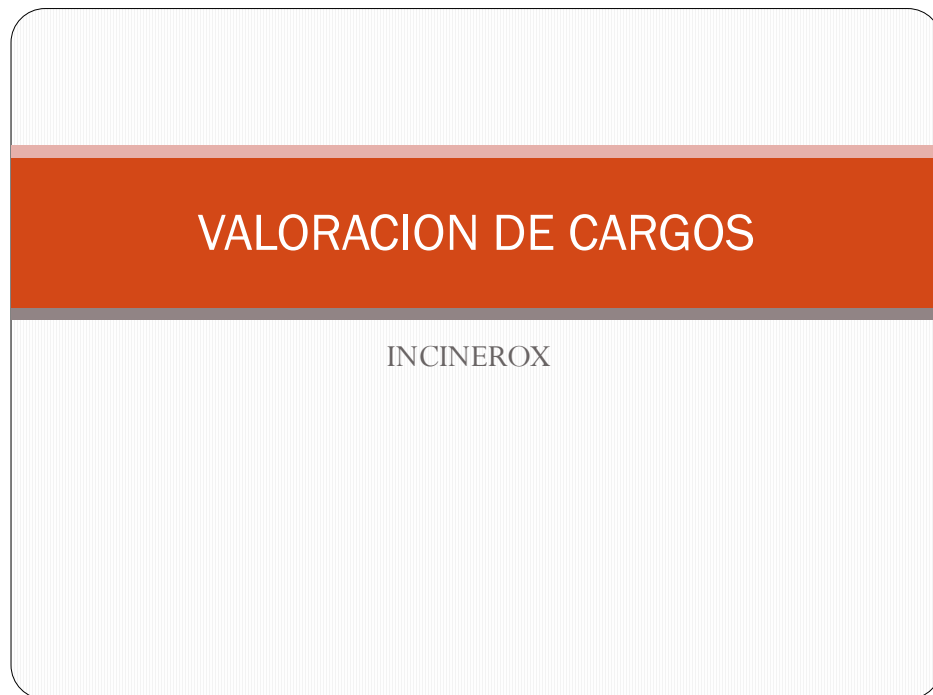
1. De acuerdo a los pasos previamente explicados acerca del esquema de fijación salarial objetiva, está de acuerdo en mantener estos pasos?

2. Está de acuerdo que se forme un Comité? O usted va a definir todo el proceso?

3. Cómo se van a definir los factores de valoración? En qué se va a basar?

Anexo 2:

Presentación de diapositivas al Comité de Valoración: ¿Qué es la Valoración de Cargos?



Que es la Valoración de Cargos?

- La valoración de cargos es el proceso que permite analizar y comparar las descripciones de los cargos, con la finalidad de asignar a cada cargo un número de puntos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para la implantación de un sistema técnico de administración de remuneraciones.
- La valoración de cargos es un sistema que permite determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la Institución.
- Adicionalmente, la valoración de cargos ayuda a establecer las diferencias esenciales entre los cargos, así como el valor individual de cada clase de cargo.

Objetivo

- Clasificar y valorar los cargos de la empresa a través del sistema de factores para estimar su importancia relativa y asignar los salarios básicos procurando la equidad interna.
- Es importante tomar en cuenta que lo que se va a valorar es el cargo en función de las actividades y responsabilidades que se tiene, no la persona que ocupa el cargo.

Políticas

- Se conformará un Comité para el proceso de clasificación y valoración de cargos.
- Los factores de valoración deben tener relación con la misión y visión institucional.
- Los factores deben tener una definición para su interpretación uniforme y desglosada en grados

Pasos para el esquema de fijación salarial:

- Organigrama estructural
- Manual de Funciones
- Valoración de Cargos
 - Puntos
 - Factores
 - Hay
- Escala Salarial
- Encuesta de Mercado
- Presupuesto
- Comparación con sueldos reales

Conformar Comité

FACTORES Y COMPETENCIAS	PONDERACIÓN PUNTOS
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	200
COMUNICACIÓN	200
EDUCACION	200
EXPERIENCIA	140
COMPLEJIDAD	130
RELACIONES DE TRABAJO	130
TOTAL	1000











EXPERIENCIA
140 PUNTOS

Es la experiencia de trabajo que se necesita para que un empleado pueda desempeñar sus funciones sin dificultad. Es el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares.

	GRADOS	PUNTOS
1	Hasta un año	23
2	Entre uno y dos años	46
3	Entre dos y tres años	69
4	Entre tres y cuatro años	92
5	Entre cuatro y cinco años	115
6	Más de cinco años	140

Anexo 3:

Cronograma de reuniones con el comité de valoración

Tarea \ Mes	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrevista con el Gerente General y Presidente de la compañía												
Reunión con el comité de valoración, presentación: Qué es la valoración de cargos?												
Elección y puntuación de los factores y competencias que se van a valorar												
Definición de conceptos de cada uno de los factores												
Definición de conceptos de cada uno de los subfactores												
Proceso de valoración de los cargos: 1era parte												
Proceso de valoración de los cargos: 2da parte												
Proceso de valoración de los cargos: 3era parte												
Definición de rangos salariales												
Presentación final: análisis, conclusiones y recomendaciones												

Anexo 4:

Carta de confirmación del Gerente General de la realización de la capacitación al comité de valoración:



Quito 31 de mayo de 2013

Señores

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PRESENTE.-

Por la presente, certifico que Gabriela Arteaga Baldeón, ha realizado con éxito sus talleres de capacitación y reuniones con el personal del Comité de Valoración conformado por: el Presidente de la compañía, Jefe de Talento Humano, Asistente de Gerencia y Gerente General para el desarrollo de su disertación aplicado en INCINEROX.

Dentro de sus tareas realizadas fueron:

- Capacitar al Comité en todo lo referente al tema del proceso de valoración de cargos.
- Definir los factores a valorar y la ponderación a cada uno de ellos.
- Proceso de Valoración para los cargos de la empresa.
- Presentación de análisis y resultados finales.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso del presente certificado como creyere conveniente.

Atentamente

Diego Román Silva

INCINEROX CIA. LTDA.

R.U.C. 1791414713001

GERENTE GENERAL

Anexo 5:

Matriz final del proceso de Valoración de Cargos:

MATRIZ DE VALORACIÓN

Factor----->	Innovación y Solución problemas					Toma Decisiones					Liderazgo					Core Business				Educación				Experiencia				TOTAL	Empleado	Sueldo	Grado
	Valora el nivel en que el cargo debe desarrollar formas creativas para abordar una situación o resolver un problema.					Valora las consecuencias administrativas que se producen por las decisiones tomadas					Valora la habilidad que se requiere para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Requiere fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.					Valora la gestión empresarial, es decir la actividad capaz de generar valor y que es necesario para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización; es el giro de negocio.				Analiza los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del cargo y alcanzar los resultados deseados. La educación es adquirida mediante estudios formales.				Valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona.							
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
CARGO																															
Subfactor---->	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Jefe de Comercialización y Transporte					300					250					200		100					112					100	1062	Empleado 1	2300	A
Jefe de Planta Pifo					300					250					200		100					112					100	1062	Empleado 2	1650	
Jefe de Planta Shushufindi					300					250					200		100					112					100	1062	Empleado 3	1400	
Jefe de Mantenimiento					300					250					200		100					112					100	1062	Empleado 4	1250	
Jefe de Bioremediación					300				200						200				200			112					100	1112	Empleado 5	1900	
Jefe Administrativo Financiero					300					250					200		100					112					100	1062	Empleado 6	1750	
Jefe de Bodega				240					200						200				200			112					100	1052	Empleado 7	790	
Jefe de Construcción				240					200						200				200			112					100	1052	Empleado 8	1750	
Jefe de Plantación				240					200						200				200			112					100	1052	Empleado 9	1500	
Supervisor de				240					200					160					200			112				75		987	Empleado 10	1200	

Chofer		120					100					80						150		38						75		563	Empleado 33	521
Chofer		120					100					80						150		38						75		563	Empleado 34	521
Chofer		120					100					80						150		38						75		563	Empleado 35	521
Operador de Horno		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 36	504
Operador de Horno		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 37	504
Operador de Horno		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 38	504
Operador de Horno		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 39	504
Operador de Horno		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 40	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 41	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 42	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 43	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 44	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 45	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 46	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 47	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 48	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 49	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 50	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 51	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 52	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 53	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 54	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 55	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 56	504
Operador de Patio		120					100					80							200	38					25			563	Empleado 57	504

Operador de Patio		120					100					80						200	38				25					563	Empleado 58	504
Operador de Patio		120					100					80						200	38				25					563	Empleado 59	504
Operador de Patio		120					100					80						200	38				25					563	Empleado 60	480
Soldadores		120					100					80					150		38					50				538	Empleado 61	686
Soldadores		120					100					80					150		38					50				538	Empleado 62	686
Mensajero		120						150				80				50			38						75			513	Empleado 63	500
Mensajero		120						150				80				50			38						75			513	Empleado 64	470
Obrero de Trituración	60						100					80						200	38				25					503	Empleado 65	486
Obrero de Trituración	60						100					80						200	38				25					503	Empleado 66	486
Obrero de Trituración	60						100					80						200	38				25					503	Empleado 67	486
Obrero de Trituración	60						100					80						200	38				25					503	Empleado 68	486
Obrero de Trituración	60						100					80						200	38				25					503	Empleado 69	486
Operador de Bodega	60						100					80					150		38				25					453	Empleado 70	504
Operador de Bodega	60						100					80					150		38				25					453	Empleado 71	504
Operador de Bodega	60						100					80					150		38				25					453	Empleado 72	504
Operador de Bodega	60						100					80					150		38				25					453	Empleado 73	504
Ayudante Chofer	60						100					80				100			38					50				428	Empleado 74	484
Ayudante Chofer	60						100					80				100			38					50				428	Empleado 75	484
Ayudante Chofer	60						100					80				100			38					50				428	Empleado 76	484
Ayudante Chofer	60						100					80				100			38					50				428	Empleado 77	484
Ayudante Chofer	60						100					80				100			38					50				428	Empleado 78	484
Ayudante Chofer	60						100					80				100			38					50				428	Empleado 79	484
Ayudante Chofer	60						100					80				100			38					50				428	Empleado 80	484

Ayudante de Chofer	de	60						100					80					100			38					50				428	Empleado 81	484	
Ayudante de Chofer	de	60						100					80					100			38					50				428	Empleado 82	484	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 83	660	D
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 84	660	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 85	660	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 86	504	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 87	484	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 88	478	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 89	418	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 90	418	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 91	418	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 92	418	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 93	418	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 94	396	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 95	396	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 96	396	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 97	396	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 98	396	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado 99	352	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Emplead100	352	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Emplead101	352	
Obrero Construcción	de	60					50					40							150		38				25					363	Empleado10	352	

[illegible]

Anexo 6:

Manual de Valoración de Cargos



Manual de Valoración de Cargos

Incinerorox- 2013



INTRODUCCIÓN

La valoración de cargos es un proceso sistemático para determinar su valor relativo con el fin de establecer la equidad interna entre los diversos puesto. La valoración del puesto es una comparación formal y sistemática de puestos de trabajo para determinar el valor de un puesto en relación con otro. El procedimiento básico de evaluación del puesto consiste en comparar el contenido de los puestos en relación con otros, por ejemplo, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades.

El método consiste en comparar los puestos basándose en factores básicos que tengan en común, estos se denominan factores sujetos a compensación; que son aquellos que determinan el contenido del puesto y fijan la remuneración para cada uno.

La valoración de cargos sirve para:

- Elaborar estructuras salariales más justas
- Controlar con mayor precisión los costes de personal.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios.
- Permitir que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida.
- Establecer políticas de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carrera.

El método por factores es un sistema de evaluación de puesto que permite desarrollar el proceso de evaluación sobre la base de una escala comparativa de elementos. Los factores compensables de los puestos que se evalúan se comparan con los de todos los puestos estratégicos dentro de la organización que sirven como escala de evaluación, los cuales son importantes para establecer las compensaciones, y son ampliamente conocidos en el mercado laboral.

Objetivos:

- ✓ Clasificar y valorar los cargos de la empresa a través del sistema de factores para evaluar su importancia relativa y asignar los salarios básicos procurando la equidad interna.
- ✓ Determinar una base que sirva para la elaboración y administración de una escala de remuneraciones en la empresa ajustada a criterios de desarrollo organizacional.
- ✓ Determinar el valor relativo de todas las posiciones, cargos o puestos por departamentos o unidades operativas de manera que contribuya a definir de modo eficaz las vías de organización.
- ✓ Alinear este proceso a los objetivos estratégicos de la empresa.

Alcance:

Para todos los cargos de la empresa, independientemente del tipo de contrato.

Responsabilidades:

Comité designado para la valoración, el cual está conformado por:

- Presidente de la compañía
- Gerente General
- Jefe de Talento Humano
- Asistente de Gerencia General

Políticas:

- Se conformará un Comité para el proceso de Valoración y determinación de Factores.
- El Comité estará conformado por al menos cuatro personas.
- Cada factor deberá tener una definición para su interpretación y desglosado en subfactores.
- El proceso de valoración de cargos se realizará cada año.
- No se podrá disponer de un presupuesto salarial si el cargo no ha sido valorado previamente e incluido en el esquema de valoración de acuerdo a su puntaje.
- Es importante tomar en cuenta que se va a valorar al cargo, no a la persona que ocupa esa función.

Determinación de factores:

Los factores se han seleccionado tomando en cuenta la misión, visión y valores institucionales, ajustando a la realidad que tiene cada cargo en cuanto a sus responsabilidades y actividades.

Para la determinación de factores se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- Cada factor debe tener un peso mínimo y máximo denominado subfactor; estos deben alinearse al valor que tiene cada cargo.
- Los factores nos permiten identificar y diferenciar el valor entre cada uno de los cargos.
- Los factores son aplicables para todos los cargos tanto operativos como administrativos de la empresa.

Establecimiento de subfactores:

Se ha establecido entre cuatro y cinco subfactores en cada factor con la finalidad de diferenciar los distintos niveles que un mismo factor puede presentar en los diferentes cargos de la empresa.

Ponderación a los factores:

La ponderación a los factores y competencias debe hacerse en cuanto a la experiencia y conocimientos de los especialistas en este tema.

La ponderación es el valor que se da a cada factor con el fin de dar un “peso” y establecer su importancia entre un factor y otro para los cargos de Incinerox.

Asignación de puntos a los subfactores:

Es asignar un valor de puntos a cada subfactor, el valor mayor debe tener como puntuación máxima el valor del factor, y el menor tiene que tener el valor mínimo correspondiente al factor.

Los valores asignados a cada subfactor representan indicadores de los diferentes niveles para cada cargo de la empresa.

Los subfactores pueden crecer en progresión aritmética, geométrica o arbitraria. En el caso de Incinerox se ha utilizado el método de progresión aritmética para la asignación de puntos a los subfactores.

FACTORES DE VALORACIÓN

Nº	FACTORES Y COMPETENCIAS	PODERACIÓN PUNTOS
1	Innovación y Solución de Problemas	300
2	Toma de Decisiones	250
3	Liderazgo	200
4	Core Business	200
5	Educación	150
6	Experiencia	100
	Total	1200

FACTOR: Innovación y Solución de Problemas 300 pts

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora el nivel en que el cargo debe desarrollar formas creativas para abordar una situación o resolver un problema.

	GRADOS	PUNTOS
1	El cargo requiere de manera esporádica plantear soluciones innovadoras/efectivas que afectan únicamente a las tareas del cargo.	60
2	El cargo requiere con cierta frecuencia plantear soluciones innovadoras/efectivas que afectan únicamente a su grupo de trabajo.	120
3	El cargo requiere plantear con frecuencia soluciones innovadoras/efectivas que pueden afectar las tareas o resultados de una unidad o área	180
4	La innovación frecuente es uno de los elementos necesarios para desempeñar el cargo o solucionar problemas que pueden afectar las tareas o resultados de varias unidades o áreas.	240
5	Los resultados y soluciones que genera el cargo dependen principalmente de un alto grado de innovación y creatividad que pueden afectar a toda la organización.	300

FACTOR: Toma de decisiones 250 pts
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora las consecuencias administrativas que se producen por las decisiones tomadas.

	GRADOS	PUNTOS
1	Toma decisiones sobre aspectos relacionados exclusivamente con su trabajo, por lo que tienen un mínimo efecto sobre la calidad o cantidad de resultados, o sobre la generación y administración de servicios	50
2	Toma decisiones sobre aspectos relacionados con su grupo de trabajo, por lo que tienen un bajo efecto sobre la calidad o cantidad de resultados, o sobre la generación y administración de servicios	100
3	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su área y a la generación y administración de servicios.	150
4	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de varias áreas, y a la generación y administración de servicios.	200
5	Toma decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de los resultados de toda la organización, y a la generación y administración de servicios.	250

FACTOR: Liderazgo 200 pts
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la habilidad que se requiere para orientar la acción de los grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Requiere fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

	GRADOS	PUNTOS
1	Su participación como líder es mínima, no requiere que el grupo lo perciba como líder. Su cargo no precisa fijar objetivos y ponerlos en marcha.	40
2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.	80
3	Su cargo requiere de fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback a los diferentes integrantes, escucha a los demás y es escuchado.	120
4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada,	160

	inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.	
5	Líder que orienta los objetivos propios del trabajo alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Realiza seguimiento a los objetivos establecidos y brinda feedback para alcanzar la meta.	200

FACTOR: Core Business 200 pts

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Valora la gestión empresarial, es decir la actividad capaz de generar valor y que es necesario para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización; es el giro de negocio.

	SUBFACTORES	PUNTOS
1	Los servicios internos que se prestan no tienen una relación directa con la misión de la empresa y pueden ser sustituidos por proveedores externos sin que se afecte la calidad de los productos, la rentabilidad de la empresa o la satisfacción del cliente.	50
2	Se prestan servicios internos de apoyo que implican soporte técnico y asesoría. Aunque no están relacionados directamente con la misión de la organización, facilitan una mejor gestión a las actividades primarias.	100
3	Dentro de las actividades primarias, son servicios que dan valor agregado a aquellos que están frente al cliente	150
4	Dentro de la cadena de valor, son los servicios que crean directamente el valor frente al cliente. Caracterizan los momentos en que éste se relaciona directamente con la empresa y sus productos.	200

FACTOR: Educación 150 pts

DESCRIPCIÓN DEL FACTOR

Analiza los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del cargo y alcanzar los resultados deseados. La educación es adquirida mediante estudios formales.

	GRADOS	PUNTOS
1	Título de Bachiller	38
2	Tecnología	76
3	Título Universitario	112
4	Maestría	150

FACTOR: Experiencia 100 pts**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**

Valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona.

	GRADOS	PUNTOS
1	Sin experiencia	25
2	Un año	50
3	Dos años	75
4	Tres años	100

